Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9170770
Centre d'intérêt : 180

Sanssouci, Yves.

Le financement des collèges canadiens / Yves Sanssouci en collab. avec André Roy. -- Montréal : Fédération des cégeps, 1985.
ii, 24, 1 p. ; 28 cm.

Titre de la couv. Bibliogr. à la fin du v.

Vedette(s)-secondaire(s) : Roy, André • Fédération des cégeps

Descripteur(s) : Financement • Subvention gouvernementale • Collège

Ce texte donne d'abord un aperçu général des principaux modèles de financement des collèges en usage au Québec et en Ontario puis discute des effets de ces modèles sur l'efficacité administrative et financière de l'établissement et sur le dynamisme et la motivation de ses dirigeants.

Type de document :

917070

LE FINANCEMENT DES COLLÈGES CANADIENS

Yves Sansoucci, directeur général
Collège Édouard-Montpetit
Longueuil (Québec)

en collaboration avec

André Roy, économiste
Fédération des cegeps

Septembre 1985

Fédération des cégeps, 500, boulevard Crémazie est, Montréal, (Québec) H2P 1E7 – Tél.: (514) 381-8631

ATELIER SUR LE FINANCEMENT DES COLLÈGES CANADIENS

OBJECTIFS

1) Sensibiliser les participants aux modèles de financement utilisés au Canada.

2) Favoriser la discussion sur les avantages et les inconvénients des modèles et leurs principaux impacts sur l'administration et la gestion d'un collège.

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
. NOTES PRÉLIMINAIRES	1
. MODÈLES DE FINANCEMENT.	
Les subventions accordées selon une base historique	3
La formule de financement	4
Les subventions discrétionnaires	5
. MODÈLES EN USAGE AU CANADA.	6
Le financement des cegeps du Québec	7-10
Le financement des collèges ontariens	11-16
. SOURCES DE FINANCEMENT	17-19
. LES EFFETS DES MODÈLES DE FINANCEMENT SUR L'EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT ET SUR LE DYNAMISME ET LA MOTIVATION DE SES DIRIGEANTS	20-23
. QUESTIONS À DEBATTRE EN ATELIER	24
. BIBLIOGRAPHIE	I

NOTES PRÉLIMINAIRES

1) L'objectif de cet atelier vise principalement à favoriser la discussion sur les effets des principaux modèles de financement sur la gestion des collèges plutôt que sur la structure même des modèles en vigueur au Canada. Le présent texte fournira donc un aperçu général des formules existantes, laissant ainsi à l'iniative des participants le soin de compléter personnellement leur information sur le sujet.

2) La réussite d'un tel type d'atelier est nécessairement liée à la participation active des participants, d'autant plus que ces derniers sont, pour la plupart, engagés dans la gestion ou l'administration d'une institution d'enseignement.

MODÈLES DE FINANCEMENT

Les modèles de financement utilisés actuellement dans chaque province canadienne constituent essentiellement un agencement des trois formes de subventions suivantes:

- les subventions accordées selon une base historique;
- les subventions par formule;
- les subventions discrétionnaires.

Nous considérerons, en premier lieu, chacune des formules à l'état "pur" avec ses avantages et ses inconvénients.

- Les subventions accordées selon une base historique.

Définition.

L'approche historique consiste essentiellement à prendre les dépenses des établissements à partir d'une année de base et à les augmenter successivement en leur appliquant des taux uniformes pour tous les établissements (taux d'indexation des masses salariales et masse des autres dépenses) et des taux variables d'un établissement à l'autre selon l'évolution de la clientèle étudiante. Des corrections positives ou négatives des niveaux de dépenses peuvent être effectuées au titre de cas particuliers.

Avantages.

- Facilement applicable.
- Préserve la spécificité des établissements.

Inconvénients.

- Choix de l'année de base arbitraire, donc certains établissements sont privilégiés aux dépens des autres.
- Provoque une distorsion entre les besoins réels et la base utilisée (ne tient pas compte du développement différencié des établissements).
- Ne tient pas compte des besoins particuliers localisés.
- Caractère inflationniste, car ne tient pas compte des économies d'échelle et de l'évolution des coûts.
- Difficulté de porter un jugement sur l'équité de la répartition.
- Difficulté d'évaluer la performance des établissements versus les ressources accordées.
- Aucune composante n'incite les établissements à modifier leur comportement (sauf l'admission de nouveaux clients).
- L'élément quantitatif est privilégié au détriment de l'évolution qualitative.
- L'inscription des clientèles dans les programmes peu coûteux est privilégiée (les coûts différenciés des programmes étant négligés).

- La formule de financement.

Définition.

La formule de financement est une façon qui permet aux gouvernements de déterminer l'ampleur des subsides qu'ils accorderont aux établissements, en totalité ou en partie, selon une formule algébrique comportant une série de paramètres connus à l'avance (nombre d'étudiants, temps partiel, temps complet, matière, etc.).

Avantages.

- Les subventions sont basées sur des critères objectifs, contrôlables et "normalisés".
- Stimulant à une gestion efficace.
- Réduction du besoin d'information du gouvernement sur les opérations internes.
- Prise en considération des besoins des institutions et non seulement de la capacité de payer du gouvernement.
- Possibilité d'un meilleur climat de coopération inter-institutionnel (méfiance réduite).
- Meilleure planification (base d'allocation connue).
- Valorisation de l'autonomie des institutions dans l'allocation interne des ressources et ce, à tous les chapitres.
- Méthode simple d'application et de compréhension.
- Possibilité à tenir compte des économies d'échelle.

Inconvénients.

- Utilisation comme base d'une approximation du coût moyen.
- Difficulté dans la détermination d'une pondération pour les différentes catégories d'étudiants.
- Négligence de la "mission" (ou du rôle spécifique) de chaque institution.
- Nécessité de la mise en place d'un mécanisme supplémentaire d'évaluation relativement à la responsabilité face au public.
- Absence d'une sanction intrinsèque garantissant l'efficacité à laquelle elle incite.
- Perte de contrôle des dépenses gouvernementales en période d'augmentation rapide de la clientèle.
- Difficulté pour les institutions de stabiliser leurs revenus en période de baisse des inscriptions.

- Les subventions discrétionnaires.

Définition.

Selon cette méthode, la subvention gouvernementale est accordée d'après l'évaluation faite par les fonctionnaires provinciaux des besoins de l'institution et de la capacité de payer du Trésor public et ce, sans règles de financement connues.

Avantages.

- Favorise l'excellence.
- Incite les établissements à diversifier leurs programmes.
- Tient compte de situations particulières.

Inconvénients.

- Difficulté de planification à long terme.
- Réduction du niveau d'autonomie des établissements.
- Possibilité d'inéquités dans le traitement des situations (semblables ou différentes).

MODÈLES EN USAGE AU CANADA

Les modèles de financement utilisés par les gouvernements provinciaux constituent une combinaison des trois modèles illustrés précédemment. Ces modèles varient en fonction du poids relatif que l'on accorde aux données historiques, aux données scientifiques ou à l'évaluation que peut porter un fonctionnaire et, aussi, selon le secteur d'activités concerné.

De plus, quoiqu'en disent les gouvernements, l'élément discrétionnaire est toujours présent. Il peut se dissimuler sous les traits d'une formule ou prendre la forme d'une pondération justifiée par la capacité de payer du Trésor public.

Enfin, là où existent les frais de scolarité, leur niveau est contrôlé par le gouvernement et des limites strictes sont imposées.

Voyons maintenant, à titre d'exemple, une vue générale des modèles québécois et ontarien.

- Le financement des cegeps du Québec. (Collèges d'enseignement général et professionnel)

Bien que le mode de financement des cegeps soit d'une complexité surprenante, nous tenterons de simplifier au maximum sa présentation.

Premièrement, il faut noter que les cegeps sont presqu'uniquement financés par le gouvernement provincial et qu'aucun frais de scolarité n'est chargé aux étudiants réguliers.

Deuxièmement, mentionnons que les cegeps reçoivent une enveloppe différente pour chaque activité éducative dispensée. Ainsi, les cegeps se voient attribuer une enveloppe pour:

- l'enseignement régulier;
- les cours d'été;
- l'éducation des adultes.

Cela étant dit, chacune de ces enveloppes n'est pas distribuée selon les mêmes règles. Cependant, comme le financement de l'enseignement régulier constitue environ 90% du budget global reçu par un cegep, nous en analyserons les principes majeurs.

- Mode d'allocation du budget de l'enseignement régulier des cegeps.

La presque totalité de l'enveloppe de l'enseignement régulier des cegeps est déterminée par quatre règles différentes:

1. entretien de l'équipement scolaire;
2. laboratoires;
3. règle générale;
4. rémunération des enseignants.

Ces quatre règles représentent respectivement environ 10%, 5%, 20% et 60% du budget de l'enseignement régulier. Les trois premières accordent des montants qui sont totalement transférables, tandis que la quatrième (rémunération des enseignants) ne l'est pas.

Les sommes accordées pour le service de l'entretien de l'équipement scolaire et pour celui des laboratoires sont distribuées selon une base historique. Ce budget de base a été établi lors de la création de l'établissement (dans la plupart des cas, entre 1967 et 1970). Depuis ce temps, ce budget s'est vu indexé annuellement pour couvrir (souvent à un taux insuffisant) l'augmentation des prix et, dans le cas des laboratoires, ajusté selon une certaine proportion de la variation de la clientèle.

$$\text{Clientèle rectifiée} = \left(\frac{\text{clientèle année concernée} + \text{clientèle année précédente}}{2}\right)$$

Egalement, pour ces deux budgets, des sommes sont ajoutées afin de couvrir les espaces nouveaux additionnels du cegep ou les nouveaux laboratoires et des montants "ad hoc" peuvent être versés pour répondre à des cas spéciaux.

Quant au budget de la règle générale, il est établi en fonction de la clientèle; ses paramètres reflètent l'hypothèse de l'existence d'économies d'échelle; en outre, ses paramètres sont modulés selon qu'un collège offre l'option informatique ou non et selon qu'il se trouve en région éloignée ou non.

La mesure de la clientèle utilisée, la "clientèle budgétaire", est une moyenne pondérée remontant deux ans en arrière à partir de l'année courante (voir formule page 10). À première vue, cela ressemble à une subvention par formule. Cependant, le gouvernement applique une "constante de normalisation"* inférieure à 1,0 afin que les sommes allouées aux établissements collégiaux ne dépassent pas le budget prévu par le gouvernement.

---

* Cette constante était égale à 0,90178 en 1984-1985.

Par ailleurs, une limite s'applique à cette "règle générale". En effet, cette règle ne s'applique qu'aux cegeps dont la clientèle budgétaire est supérieure ou égale à 1500 étudiants; pour les autres, on détermine leur budget après une analyse détaillée de leurs besoins*.

En somme, les budgets consentis par l'État à sa mission éducative sont répartis entre les collèges, en fonction de leur clientèle respective, par le biais de la "règle générale".

En ce qui touche le budget de rémunération des enseignants, on doit mentionner qu'il est entièrement financé par le gouvernement, qu'il n'est pas transférable et que le solde non utilisé retourne au gouvernement. Conséquemment, l'incitation à une gestion efficace n'est pas présente de façon évidente. L'allocation entre chaque établissement est basée sur la convention collective en vigueur, laquelle fixe le nombre de professeurs alloués à chaque collège**. Une fois ce nombre connu, chaque collège procède à l'embauche et à l'affectation de son personnel enseignant selon les mécanismes prévus dans la convention collective.

En résumé, il y a donc quatre enveloppes principales, chacune comportant ses règles de distribution propres et prévoyant l'allocation de sommes à des fins spécifiques. En plus de ces montants, d'autres sommes, beaucoup moins importantes, sont distribuées pour couvrir les coûts de transport, d'énergie, etc.

---

* En 1984-1985, 15 des 44 collèges du réseau avaient une clientèle budgétaire inférieure à 1500 étudiants. Ces cegeps accueillaient environ 14% de la clientèle régulière totale du réseau.

** On détermine le nombre d'enseignants en tenant compte de divers facteurs: la clientèle, les programmes dispensés, etc.

- L'allocation des autres budgets.

Comme on vient de la voir, la détermination du budget de l'enseignement régulier est assez complexe ... la détermination des autres budgets l'est tout autant ...

Par exemple, pour les cours d'été, une formule s'apparentant à celle utilisée pour la "règle générale" est appliquée. Pour l'éducation des adultes, on retrouve à peu près toutes les formes imaginables de modes de subvention. De plus, plusieurs organismes ou ministères financent simultanément l'éducation des adultes.

Finalement, mentionnons que le budget d'investissement comporte également ses propres règles de financement.

- Formule clientèle budgétaire. (Exemple)

$$\text{Clientèle}_{85-86} = K\left(\frac{2(\text{clientèle réelle } 85-86)+\text{clientèle } 84-85)+\text{clientèle } 83-84)}{4}\right)$$

K = facteur inférieur à 1 qui tient compte de la capacité du gouvernement.

• Le financement des collèges ontariens.

Contrairement au système québécois où l'on attribue des enveloppes spécifiques pour chacune des activités éducatives d'un cegep (c'est-à-dire enseignement régulier, éducation des adultes, cours d'été), les C.A.A.T.S. ontariens (College of Applied Arts and Technology) reçoivent une enveloppe globale finançant simultanément chacune de ces activités et qu'ils allouent librement selon leurs propres objectifs. De plus, cette enveloppe couvre à la fois les coûts en personnel (y compris la rémunération des enseignants) et les autres coûts.

Au niveau de la gestion du personnel, les C.A.A.T.S. ne sont pas soumis à des normes ou ratios spécifiques, si ce n'est la convention collective. En ce qui touche le personnel enseignant, il n'y a pas de ratio étudiants/professeur pré-établi. Le collège a la possibilité d'engager du personnel permanent(1) ou contractuel.

Fondamentalement, leur système se base sur les coûts/étudiant et s'applique aux coûts d'opération. Le volume de l'enveloppe qu'un collège reçoit est fonction de son niveau d'activité. On mesure le niveau d'activité à partir d'une unité de base que l'on appelle "Funding Unit" (FU) où:

1 FU = 1 FTPS ("Full-Time Postsecondary Student")(2)

et

1 FU = 6 h x 5 jours x 36 sem. = 1080 SCH ("Student Contact Hour")

La somme des FU d'un collège nous donne son niveau d'activité.

---

(1) Environ 50% du personnel enseignant est permanent.

(2) C'est-à-dire un étudiant à temps plein inscrit au niveau post-secondaire, dans un programme régulier approuvé, pour une année scolaire (2 sessions équivalent de 28 à 36 semaines). En général, ces programmes durent trois ans.

En calculant le niveau d'activité d'un collège pour une année donnée (c'est-à-dire la somme des FU du collège), on applique un facteur de pondération à chaque FU. La valeur de ce facteur se situe, en général, entre 1,0 et 1,4 [3] et dépend de deux éléments: la durée du programme et le niveau d'équipement requis.

Toutefois, le FU total ainsi obtenu n'est pas celui que l'on considère directement dans le processus d'allocation des ressources. Par exemple, pour l'année 1984-1985, on effectue la moyenne du FU total des années 1981-1982 et 1982-1983 [4] :

$$\text{FU de base 1984-1985} = \frac{\text{FU total 1981-1982} + \text{FU total 1982-1983}}{2}$$

Cette formule ne tient pas compte de la clientèle de l'année courante (1983-1984) et de l'année projetée (1984-1985).

Une fois le FU de base de l'année courante déterminé, on applique trois facteurs de pondération, dont la valeur varie entre chaque institution. Le premier est un facteur qui tient compte des coûts supplémentaires afférents à un nouveau programme. Pour le second, un collège se verra appliquer un facteur supérieur à 1,0 dans le cas où il a des campus éloignés de plus de 50 milles (environ 80 km) ou s'il est localisé dans une région à faible densité de population. La troisième tient compte des économies d'échelle et s'applique aux collèges dont le FU de base est inférieur à 4000 unités.

---

(3) Certains programmes particuliers se voient appliquer des facteurs supérieurs à 1,4 (ex.: hélicoptère a un facteur de 3,0).

(4) En fait, il s'agit d'une moyenne mobile sur deux ans calculée à partir de la troisième et deuxième année antérieure à l'année courante.

Une fois que l'on a appliqué ces trois facteurs au FU de base, on obtient le FU ajusté. C'est à partir du FU ajusté que l'on détermine la subvention globale d'un collège. A partir du FU ajusté de chaque collège, on calcule le FU ajusté du réseau entier pour connaître le niveau relatif d'activité de chaque collège (c'est-à-dire la proportion que représente le FU ajusté de chaque collège dans le FU ajusté du réseau). Finalement, on détermine la subvention globale d'opération d'un collège en appliquant cette proportion à l'enveloppe globale d'opération disponible.

Afin de mieux comprendre le processus décrit ci-dessus, nous joignons un résumé schématique du processus d'allocation des ressources en vigueur en Ontario.

Détermination du budget d'un collège ontarien pour 1986-1987.

1. Utilisation du FU total 1983-1984.
2. Calcul du FU total 1984-1985.
3. Détermination du FU de base 1986-1987.
4. Calcul du FU ajusté 1986-1987.

---

1. FU total du collège pour 1983-1984 est présumé connu.
2. Détermination du FU total 1984-1985.

   F.T.P.S.* / programmes x poids relatif du programme = FU/programme équivalent

   FU prog. 1 + FU prog. 2 + FU prog. 3 + ... = FU total/collège pour 1984-1985

3. $\frac{\text{FU base}}{86\text{-}87} = \left(\frac{\text{FU total}}{83\text{-}84} + \frac{\text{FU total}}{84\text{-}85}\right) \div 2$

4. $\frac{\text{FU ajusté}}{86\text{-}87} = \left(\frac{\text{FU base}}{86\text{-}87} \times (K1 + K2 + K3)^{**}\right)$

5. Détermination du budget du collège.

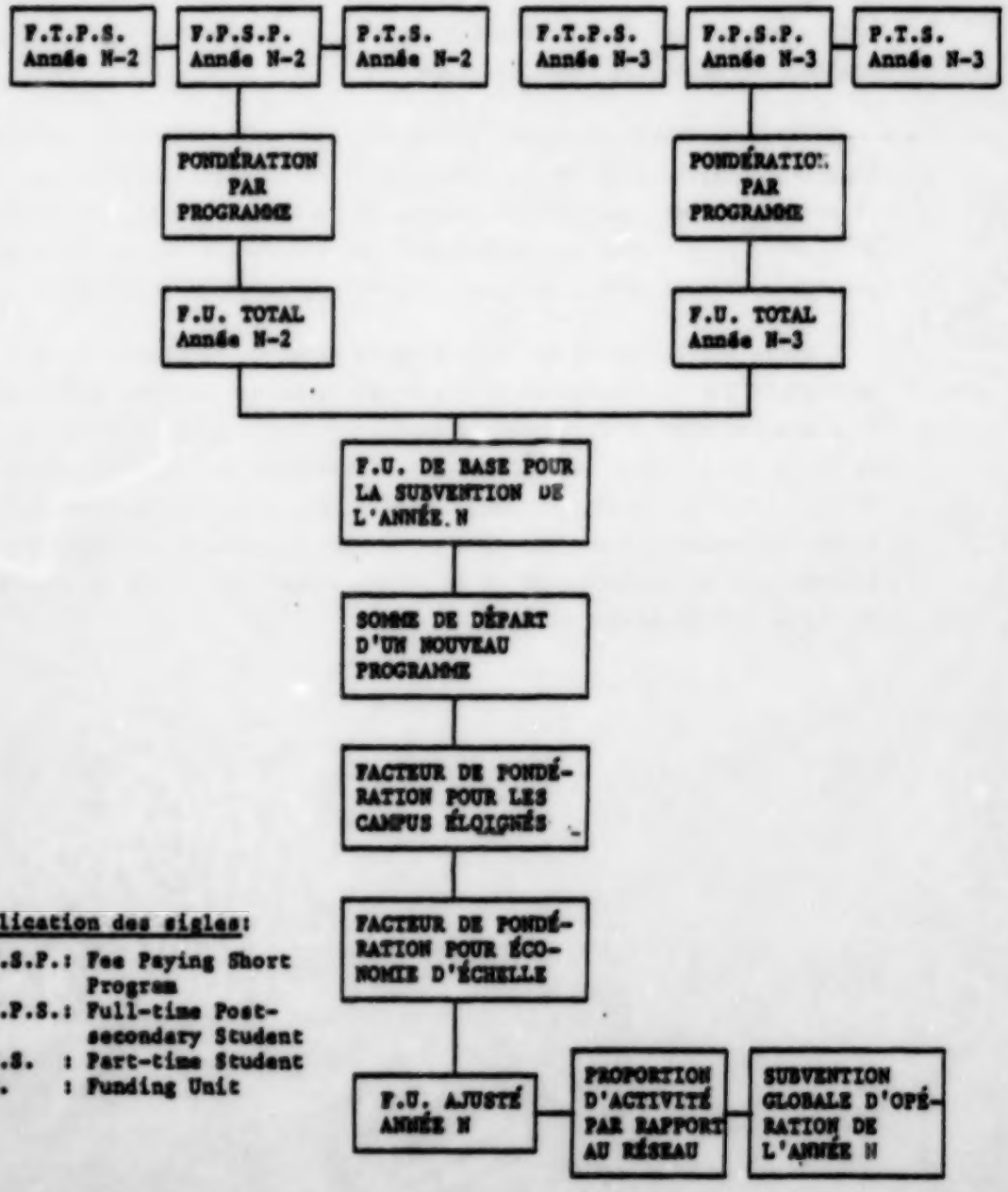
   $\frac{\text{FU ajusté du Collège}}{\text{FU ajustés de chaque collège}}$ = % de l'enveloppe gouvernementale appliqué au collège = budget du collège 86-87

---

* Tous les types d'étudiants sont transformés en F.T.P.S.

** K1 = nouveau programme
K2 = éloignement
K3 = économies d'échelle

Résumé schématique du processus d'allocation des ressources des collèges ontariens.


F.T.P.S. Année N-2
F.P.S.P. Année N-2
P.T.S. Année N-2
F.T.P.S. Année N-3
F.P.S.P. Année N-3
P.T.S. Année N-3
PONDÉRATION PAR PROGRAMME
PONDÉRATION PAR PROGRAMME
F.U. TOTAL Année N-2
F.U. TOTAL Année N-3
F.U. DE BASE POUR LA SUBVENTION DE L'ANNÉE N
SOMME DE DÉPART D'UN NOUVEAU PROGRAMME
FACTEUR DE PONDÉRATION POUR LES CAMPUS ÉLOIGNÉS
FACTEUR DE PONDÉRATION POUR ÉCONOMIE D'ÉCHELLE
F.U. AJUSTÉ ANNÉE N
PROPORTION D'ACTIVITÉ PAR RAPPORT AU RÉSEAU
SUBVENTION GLOBALE D'OPÉRATION DE L'ANNÉE N

Explication des sigles:

F.P.S.P.: Fee Paying Short Program
F.T.P.S.: Full-time Post-secondary Student
P.T.S. : Part-time Student
F.U. : Funding Unit

Assez curieusement, alors que la formule d'allocation des ressources utilisée pour les budgets d'opération est très sophistiquée, celle pour les équipements ne l'est pas du tout. L'allocation des fonds à ce titre s'effectue sur une base discrétionnaire (c'est-à-dire "ad hoc") et, par conséquent, peut être très politisée.

L'effet principal de cette formule est que tout collège qui voit sa clientèle croître à un taux moindre que celui du réseau obtient une proportion moindre que l'année précédente du budget global. Sous-jacent à ce mode, il y a donc une péréquation qui s'effectue des collèges en décroissance ou à faible croissance vers ceux en forte croissance.

L'autre particularité de cette formule provient du calcul du FU admissible aux fins budgétaires qui consiste en une moyenne mobile sur deux ans remontant à trois ans en arrière. Ainsi, la régularisation du budget en fonction de la clientèle s'échelonne sur plusieurs années et peut devenir très déstabilisatrice pour un collège en forte croissance. Cependant, comme les différentes projections de clientèles tendent vers un plafonnement — voire une diminution — des clientèles, ce risque est en partie éliminé.

SOURCES DE FINANCEMENT

Conformément à la mission d'éducation que se donnent les gouvernements provinciaux au Canada, ce sont eux qui supportent la presque totalité des coûts reliés à l'enseignement post-secondaire. De cette façon, ils conservent le contrôle de l'expansion ou de la compression du système d'enseignement collégial. De plus, c'est de cette manière qu'ils entendent s'assurer de l'accès aux études post-secondaires pour toute la population. Ce contrôle est variable selon les provinces et peut toucher la répartition de la main-d'oeuvre (nombre de postes par catégorie d'emploi), l'utilisation des ressources financières dans des domaines particuliers, etc.

La volonté du gouvernement de surveiller l'utilisation des fonds publics, au chapitre de l'enseignement, semble tout à fait légitime. Le gouvernement doit rendre compte! Les difficultés naissent évidemment des méthodes utilisées et du niveau de contrôle imposé.

Ainsi, dans les provinces où les collèges sont administrés par un Conseil d'administration, leur capacité de se doter d'orientations qui leur soient propres et qui tiennent compte de facteurs régionaux ou locaux, et la possibilité d'arrêter des priorités institutionnelles reliées à des missions spécifiques, trouve ses limites dans le partage de leur autonomie avec l'État ou dans leur capacité (administrative et légale) de générer des revenus additionnels et d'en disposer à leur guise.

Le financement des collèges est donc assuré à plus de 90% par les gouvernements. La contribution des usagers et des autres sources de revenus (entreprises auxiliaires, dons, etc.) varie de 0 à 10%.

Dans la mesure où l'on reconnaît qu'un établissement d'enseignement collégial constitue un élément important du développement social et culturel d'un milieu donné, il apparaît tout à fait normal que ce milieu contribue directement à son financement (frais de scolarité, taxes, dons, etc.) ainsi qu'à la détermination de ses orientations spécifiques (grande autonomie de l'instance responsable de l'administration), le tout devant s'inscrire, naturellement, dans un vaste projet éducatif d'État où le contrôle s'exerce à posteriori de façon respectueuse et responsable. Au niveau post-secondaire, il y aurait peut-être avantage à augmenter la contribution des usagers et à encourager administrativement et légalement les établissements dans la génération d'autres revenus.

Certains prétendent qu'une augmentation de la contribution des usagers tend à limiter l'accès aux études collégiales aux seuls étudiants plus fortunés. Des études sérieuses ont démontré qu'il n'en était pas ainsi. En effet, des facteurs d'ordre social ou culturel sont en général plus déterminants dans le choix des études. Ce choix est souvent conditionné par la valeur que détiennent les études dans l'environnement socio-économique immédiat de l'intéressé. De plus, le paiement de frais de scolarité significatifs incite à plus d'exigence des usagers envers les institutions et à plus de sérieux chez les étudiants et peut probablement conduire à une amélioration de la qualité de l'enseignement. Finalement, un système approprié de prêts et bourses pourrait pallier aux difficultés financières des étudiants moins fortunés.

Par ailleurs, d'autres diront que l'engagement des industries dans le financement des établissements place les collèges dans une forme de dépendance technologique relativement à l'orientation de leurs programmes d'enseignement, en forçant un alignement de ces programmes sur les besoins spécifiques des entreprises subventionnaires. Aucune

maison d'enseignement sérieuse n'accepterait un tel asservissement. Cependant, cette forme de financement provoquerait nul doute un rapprochement (souhaité par tous) des milieux industriel et éducationnel, donnant ainsi l'occasion, tant aux pédagogues qu'aux industriels, de travailler à la réalisation de projets communs.

Quoi qu'il en soit, en période d'abondance, nul ne s'intéresse aux sources de financement ni à la méthode utilisée dans la mesure, évidemment, où cette dernière fait un peu de place à l'autonomie institutionnelle.

Mais, lorsque les subventions diminuent, les discours sur la méthode refont surface. Ainsi, en période de décroissance des inscriptions, par exemple (ou de fluctuations importantes), la méthode de la formule de financement devient moins alléchante. Ou encore, lorsque les agents gouvernementaux changent de fonction (dans le cas de la méthode de subvention discrétionnaire) tous les dossiers sont à "revoir".

Il semble donc, à première vue, qu'une diversification des sources de revenus des établissements scolaires comporte plus d'avantages que d'inconvénients.

LES EFFETS DES MODÈLES DE FINANCEMENT SUR L'EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT ET SUR LE DYNAMISME ET LA MOTIVATION DE SES DIRIGEANTS

Les traités modernes sur la gestion des entreprises encouragent ces dernières à faire une large place à l'esprit d'entrepreneur, à l'imagination, à l'initiative personnelle, etc.

Dans leur livre intitulé "Le prix de l'excellence", les auteurs ont identifié huit attributs qui caractérisent les entreprises les plus performantes. Ces caractéristiques tournent autour des mots action, écoute du client, autonomie, structure simple, innovation, etc.

Les êtres humains qui oeuvrent au sein de ces entreprises ne diffèrent en rien de ceux qui travaillent au sein des collèges. Les mêmes principes devraient donc, en toute logique, s'appliquer et conduire aux mêmes résultats.

Or, les modèles de financement et les règles qui les accompagnent comportent, à des niveaux différents, des incitations soit à l'efficacité, soit à l'inefficacité ou des éléments favorisant ou ne favorisant pas le dynamisme et l'initiative des dirigeants.

Évidemment, bien d'autres facteurs peuvent influencer la prise de décision, la performance et le comportement des dirigeants. Mais, en s'en tenant autant que possible au modèle de financement, on peut tenter de dégager ses impacts sur l'administration des collèges et sur leurs dirigeants.

En considérant de façon schématique les avantages et les inconvénients de chacun des modèles, on obtient le tableau suivant:

MODÈLES DE FINANCEMENT	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Base historique	Facilement applicable. Préserve spécificité.	Injustice (base arbitraire. Ignore le développement différencié. Ignore économies d'échelle.
Formule	Facile à appliquer. Critères objectifs. Gestion efficace. Collaboration inter-institutionnelle. Meilleure planification. Autonomie - vs - répartition interne.	Ignore les économies d'échelle. Basée sur coûts moyens.
Discrétionnaire	Favorise l'excellence. Permet l'initiative. Tient compte de situations particulières.	Difficulté/planification à long terme. Engendre Réduit l'autonomie.

On constate rapidement les limites de chacun des modèles à l'état "pur", quoique à première vue la "formule" semble comporter plus davantages. En effet, elle incite le collège à planifier à long terme et à répartir les ressources de façon autonome, permettant ainsi aux gestionnaires de jouer un rôle plus déterminant, plus responsable. Le collège peut plus facilement, avec un tel modèle, se doter d'un plan de développement qui intègre les ressources financières et humaines et qui permet un développement pédagogique dans des programmes qui répondent à des besoins réels, quels que soient leurs coûts.

Un modèle de financement constitué à partir d'une base historique freine au contraire le développement des programmes "plus coûteux". Les gestionnaires se sentent ainsi prisonniers d'un système qui rend les initiatives plus difficiles.

Le modèle de financement idéal devrait favoriser la prise en charge de l'organisation par des gestionnaires responsables et comporter des éléments intrinsèques d'évaluation. Ce modèle, en plus d'être basé sur des critères objectifs et mesurables, pourrait admettre des ajustements qui tiendraient compte de situations particulières (projets pilotes, expérience unique, etc.). De plus, il pourrait inclure un mécanisme au moyen duquel l'excellence d'une institution dans un domaine particulier serait reconnue.

L'encouragement à l'excellence pour chaque établissement favorise leur développement dans des domaines spécifiques et incite à la collaboration (et à l'émulation) inter-institutions. Les retombées sur la motivation des dirigeants sont directes.

Le modèle idéal n'existe pas. Les situations évoluent plus rapidement que la capacité d'ajustement des systèmes bureaucratiques.

Par ailleurs, il existe sans doute un modèle mixte où le poids relatif des différents modèles à l'état pur puisse varier et s'ajuster de façon dynamique aux situations et aux époques.

QUESTIONS À DÉBATTRE EN ATELIER

1. Quel modèle de financement préconisez-vous et pourquoi?

2. Croyez-vous que les institutions devraient être encouragées à mener des activités leur permettant d'encaisser des revenus supplémentaires?

3. Quels sont, d'après vous, les effets du modèle de financement sur la programmation des activités pédagogiques?

4. Comment les institutions peuvent-elles répondre aux besoins financiers engendrés par l'acquisition d'appareils construits en fonction de nouvelles technologies?

5. Comment les modèles de financement peuvent-ils tenir compte du vieillissement des ressources (humaines et physiques)?

BIBLIOGRAPHIE

CHARBONNEAU R., DELL'ANNIELLO P., MALSERVESSI M., Études sur le financement des universités du Québec , Commission d'études sur les universités, Montréal, octobre 1978, pagination multiple.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL, Politiques budgétaires - Exercice financier 1984-1985 , ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie, Québec, juin 1984.

LESLIE Peter M., Les universités canadiennes d'aujourd'hui et de demain: inscriptions, transformations structurelles et financières , A.U.C.C., septembre 1980, 491 pages.

TASK FORCE ON THE IMPLEMENTATION OF THE FUNDING MECHANISM - College of Applied Arts and Technology, A Distributive Mechanism for Allocating Operating Grants to the Ontario College of Applied Arts and Technology , novembre 1980, 154 pages.